

Přednáška 10

Personalistika v hotelovém průmyslu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**doc. Ing. Pavlína PELLEŠOVÁ, Ph.D.,
Ing. Patrik KAJZAR, Ph.D.**

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ personalistika a personální řízení - používány jako synonyma.
 - ✓ Někteří autoři specifikují řízení lidských zdrojů (ŘLZ) a vlivové dovednosti.
 - ✓ autoři popisují různé koncepce personalistiky - představují různé etapy vývoje personalistiky, a to personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.
 - ✓ Personální řízení - je používáno od druhé poloviny 60. let 20. století, o ŘLZ se hovoří od počátku 80. let 20. století.
 - ✓ ŘLZ se liší od personálního řízení důrazem a přístupy k personální práci a zejména řečnictvím o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu.
-

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců
ovlivňuje liniový management	představuje integrované aktivity liniového managementu
odmítá potřebu zapojení vyšších manažerů do personálních činností	zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů
je spíše taktické	využívá podnikových strategií
zaměřuje se především na krátkodobé cíle	sleduje dlouhodobé cíle
zdůrazňuje „krokový“ postup řešení problémů	zdůrazňuje stanovení referenčního rámce řešení problémů
zakládá se na tradičních formách komunikace	využívá různé komunikační kanály
převládá pohled na člověka jako na pracovní sílu	zdůrazňuje důležitost pracovníka v rámci týmu
upřednostňuje tradiční odměňování	využívá různé systémy odměňování
snaží se dosáhnout stejné podmínky pro pracovní týmy	upřednostňuje individuální kontakt, ve kterém je zohledněn systém odměňování
přikládá se k tradiční mocenské hierarchii	zdůrazňuje význam odborů
personální řízení	řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců

Tabulka: Schéma rozdílu v obsahu pojmu personální řízení a řízení lidských zdrojů

Zdroj: Antalová, 2011, s. 11.

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Personalistika a práce se zaměstnanci, tzv. řízení lidských zdrojů - má v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu.
 - ✓ je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. ...
 - ✓ odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky, **tzn. přímo s lidmi.**
 - ✓ úkol personalistiky - zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.
 - ✓ personální řízení - by mělo usilovat o soulad potřeb organizace s podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí i s požadavky pracovníků.
-



Základní cíle personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **V oblasti ekonomické (hospodářské):**
 1. optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
 2. zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidí v organizaci,
 3. zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků vložených do jejich rozvoje,
 4. stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků),
 5. realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivit a zvyšování schopností pracovníků.



Základní cíle personální práce



■ V oblasti sociální:

1. naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce v organizaci,
2. napomáhat identifikaci s cíli organizace,
3. motivovat pracovníky k vlastnímu rozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
4. vytvářet předpoklady spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace.

✓ Z výše uvedeného plynou úkoly:

- zabezpečovat soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou v podniku,
 - optimálně využívat pracovníky a formovat týmy,
 - aplikovat efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
 - zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků,
 - dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
-

Personální útvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **personální práce** = jedním ze základních nástrojů při plnění hosp. a sociálních cílů.
 - ✓ realizuje se prostřednictvím řady činností, které zabezpečuje personální útvar a v případě MSP je za ní zodpovědný majitel podniku.
 - ✓ **Personální útvary ve velkých podnicích CR plní úkoly:**
 - **Strategická úloha** - personální útvar je partnerem pro vrcholové vedení podniku při formulování a zejména implementaci strategie řízení lidských zdrojů. To předpokládá existenci podnikové strategie jako východiska pro personální strategii,
 - **Konzultativní úloha** - znamená partnerství personálního útvaru především s liniovým vedením podniku, V praxi to dnes znamená orientaci na týmovou práci a přenášení pravomocí a zodpovědnosti na zaměstnance,
 - **Servisní úloha** - má za cíl zabezpečit každodenní rutinní činnost a průběžně zvyšovat její efektivnost.
-

Personální útvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ personální útvar - je důležité organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy.
 - ✓ **Řízení lidí** je součástí práce **každého řídicího pracovníka**, jedním z úkolů útvaru zabývajícího se personální prací v podniku je **zabezpečovat kvalifikovanou přípravu a znalosti postupů pro řízení lidí pro všechny vedoucí pracovníky a předcházet tím konfliktům v řízení a účinně motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti.**
 - ✓ Postavení personálního útvaru je dána cíli podniku.
 - ✓ Cíle - různé, například zvýšit příjem vlastníků, zlepšit kvalitu, vytvářet dobrou pověst, rozvíjet lidské zdroje, apod.
 - ✓ **Moderní personalista** - důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti, musí se vyznat i v ostatních oblastech podniku, musí se orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování pracovní síly v podniku, musí umět jednat s lidmi, musí být trochu psycholog a v neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Základní činností personalistů - **poskytování služeb vedení podniku**, manažerům, vedoucím týmů i řadovým pracovníkům.
 - ✓ V podniku se sleduje zkvalitňování vnitřních personálních zdrojů, jejich stabilizace. Důvodem je udržet si kvalitní pracovníky, neboť získat kvalitní pracovní potenciál je pro podnik nákladné a nežádoucí mobilita pracovníků může znamenat velké ztráty.
 - ✓ **Personální strategie** - vymezuje obecné dlouhodobě pojaté cíle v oblasti formování a využívání lidského potenciálu organizace a specifikace zdrojů pro pokrytí těchto potřeb. Je odvozena od celkové strategie rozvoje podniku a zahrnuje i vymezení způsobů, kterými bude tento základní cíl dosažen.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Personální práce - **cíl zvyšovat znalosti všech vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidí, nácviku dovedností a zvládnutí postupů organizace a využívání lidských zdrojů, jejich motivaci a rozvoj.**
 - ✓ různý počet a různé pojetí personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se uvádí:
 1. vytváření a analýzy pracovních míst,
 2. personální plánování,
 3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
 4. hodnocení pracovníků,
 5. rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
 6. odměňování,
 7. vzdělávání pracovníků,
 8. pracovní vztahy,
 9. péče o pracovníky,
 10. +
-



Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

✓ v poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:

10. průzkum trhu práce,
11. zdravotní péče o pracovníky,
12. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací,
13. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.



Obrázek: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Personální úvar - 10 činností



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 1. Plánování pracovníků** - plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění.
 - 2. Získávání a výběr pracovníků** - určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků.
 - 3. Rozmíst'ování pracovníků** - zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků.
 - 4. Hodnocení pracovníků** - pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků.
 - 5. Hodnocení práce a popis pracovních míst.**
 - 6. Odměňování** - tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových systémů.
 - 7. Podnikové systémy vzdělávání** - jejich plánování, příprava a organizace.
 - 8. Kolektivní vyjednávání** - jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání, vedení pracovněprávních agend.
-

9. Sociální péče - organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času apod.
10. Personální informační systém - pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány (personální administrativa).

- ✓ **Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech:**
- **Zabezpečování a rozvoje pracovníků** – předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
 - **Ocenění pracovníků** – zvyšovat motivaci za oddanost, znalost, dovednosti, schopnosti.
-

- **Vztah mezi managementem a pracovníky** – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky pro týmovou práci, vyvažovat potřeby zúčastněných vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, dodavatelů a veřejnosti, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost.
 - ✓ Realizace uvedených cílů závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílčích aktivitách řízení lidských zdrojů, které zabezpečují linioví manažeři a personalisté.
 - ✓ Mezi tyto oblasti patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Personální řízení je ovlivněno situací v podniku (vnitřními faktory), ale i faktory, které působí z vnějšího prostředí.**
 - ✓ **Mezi vnitřní faktory patří:**
 - charakter činnosti podniku ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků,
 - strategie a politika podniku,
 - velikost podniku,
 - organizační struktura,
 - ekonomická situace podniku,
 - technické a technologické vybavení podniku,
 - sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, aj.,
 - organizační kultura,
 - odbory.
-

- ✓ **Mezi vnější faktory, tedy vnější podmínky řadíme:**
- rozvoj nové techniky a technologie,
 - ekonomické podmínky dané ekonomiky,
 - konkurence na trhu, jak národním, tak i světovém,
 - politika vlády a legislativa vztahující se k oblasti zaměstnávání lidí,
 - sociální a kulturní vlivy,
 - aktuální situace na trhu práce,
 - hodnotové orientace lidí.



Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků** je nejdůležitějším úkolem personálního řízení, má vliv na rozvoj podniku a předpokládá předvídání vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím i mezi jednotlivými útvary podniku.
 - ✓ **Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.**
 - ✓ **Plánování vychází z předpokládaného vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci, je zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb podniku.**
 - ✓ **Rozhodujícím prvkem jsou strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení cíle podniku.**
 - ✓ **Cílem je tedy získat odpovídající počet pracovníků, které hotel potřebuje.**
-



Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Základem plánování zaměstnanců je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil:**
 - předpokládaného vývoje výrobního programu,
 - změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce,
 - investičních záměrů,
 - vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci a vývoji konjunkturálního cyklu.
 - ✓ Spolu s tím je potřebné prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, na které bude zaměřen proces získávání pracovníků, který bude ovlivněn:
 - věkovou strukturu zaměstnanců podniku,
 - situací na trhu práce,
 - demografickým vývojem ve státě i v nejbližším okolí (regionu) a spádovém území,
 - možností změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců (profesně-kvalifikační flexibilita).
-



Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Při vytváření pracovních míst (a úkolů) je třeba zajistit, aby:
 - a) pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů hotelu,
 - b) přinášely uspokojení zaměstnancům a motivovaly je,
 - c) neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců,
 - d) byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců,
 - e) byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.
 - ✓ Plánování pracovníků - ovlivněno nerovnoměrností vytížení kapacit a standardy, které stanoví kvalitu poskytnuté služby.
 - ✓ V procesu plánování je potřebné zvažovat možnost získání pracovníků z vnitřních zdrojů (zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, vnitřní výběr pro vedoucí funkce) nebo vnějších zdrojů (nábor a získávání zaměstnanců) nebo kombinací obou.
-



Získávání a výběr pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Získávání a výběr pracovníků umožňuje realizovat cíle personální strategie a politiky.
- ✓ Činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků jsou citlivou oblastí, působí na činnost podniku a na jeho image podnikové kultury a vyjadřují jeho úroveň.
- ✓ Jaké jsou metody získávání pracovníků?
- ✓ musíme dát vhodným lidem na vědomí, že existují volná pracovní místa. Volba metody závisí na tom, odkud chceme nové pracovníky získat, zda z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo využijeme obě možnosti.



Získávání pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Uchazeči se nabízejí sami
 2. Doporučení současného pracovníka
 3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
 4. Vývěsky v podniku nebo mimo něj,
 5. Letáky vkládané do poštovních schránek
 6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích,
 7. Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi
 8. Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
 9. Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi,
 10. Spolupráce s úřady práce,
 11. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
 12. Používání počítačových sítí.
-

výběr pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V rámci výběru zaměstnanců se nejčastěji vyžadují tyto dokumenty:
- životopis,
 - formulář pro žádost o zaměstnání,
 - doklady o kvalifikaci a vzdělání, případné certifikáty a ocenění,
 - hodnocení z předchozích pracovišť jako doplňkový zdroj informací o uchazeči,
 - doklad o lékařském vyšetření, popř. zdravotní průkaz pro pracovníka v potravinářství, pokud to vyžaduje dané povolání.



Hodnocení a odměňování pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Hodnocení pracovníků** - součástí práce každého nadřízeného, vyžaduje každodenní cílenou činnost přímých nadřízených, promítá se v nadstavbové složce mzdy.
 - ✓ Hodnocení - musí být systematické a objektivní.
 - ✓ Slovní hodnocení v pravý čas znamená mnohdy více než finanční.
 - ✓ Kvalitní systém hodnocení je jedním z předpokladů kvalifikované personální práce a je základem pro rozmíst'ování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje.
 - ✓ Hodnocení je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji činnosti pracovníka.
 - ✓ Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů a stanovení metody pro hodnocení plnění úkolů, stanovení časového období, formulace kritérií a jejich odstupňování.
-

Hodnocení pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Výběr metody hodnocení pracovníků závisí na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Mezi nejčastěji používané metody patří:
 - hodnocení podle výsledků stanovených cílů – většinou u jednodušších pracovních úkolů,
 - hodnocení na základě plnění norem,
 - volný popis – je vhodný u hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků,
 - hodnocení na základě kritických případů – jde o záznamy, kde jsou informace o chování ilustrující uspokojivý nebo neuspokojivý výkon,
 - hodnocení pomocí stupnice (stupnice může být číselná, grafická nebo slovní),
 - checklist – dotazník ohledně chování pracovníka,
 - metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) tedy klasifikační stupnice podle hodnocení pracovního chování (např. 7 – vynikající, 1 – nepřijatelné),
 - metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – používá se střídavé porovnání, párové porovnání nebo povinné rozdělení,
 - assessment center.
-



Hodnocení a odměňování pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V současné době se při hodnocení pracovníků používá i sebehodnocení - specifikace silných a slabých stránek pracovníka za předpokladu jeho důvěry, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci k dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci.
 - ✓ Tomu odpovídají i závěry hodnocení.
 - ✓ Hodnocení je nutno s pracovníkem projednat, dokumentovat uvedením výsledků průběžných hodnocení a předejít vzniku pocitu subjektivního charakteru hodnocení a pocitu nespravedlnosti.
 - ✓ Ve špičkových podnicích se uplatňuje tzv. **vícezdrojový systém hodnocení**, kdy hodnoceného hodnotí nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízení a externí spolupracovníci.
 - ✓ **Mzdový systém zahrnuje mzdové formy**: základní mzdové formy (časová, úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku) a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní.
-



Trénink pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Tréninkem pracovníků** se zabývá Křížek a Neufus (2011) a dle nich bez pravidelného tréninku zaměstnanců nelze udržet jednotnou linii a úroveň kvality služeb, nemluvě o potřebě její stoupající tendence.
 - ✓ Proto všechny věhlasné mezinárodní společnosti jí věnují pozornost.
 - ✓ Jasně si uvědomují, že kvalita lidského faktoru je nedílnou součástí jejich značky.
 - ✓ **Trénink může hotel uskutečňovat následujícími metodami:**
 - instruktáž,
 - counseling,
 - rotace práce,
 - případové studie,
 - simulace,
 - interní trenér,
 - koučink,
 - asistování,
 - pracovní porada,
 - workshop,
 - hraní rolí,
 - vedoucí nebo zaměstnanec jako trenér/kouč svého týmu.
 - mentoring,
 - prověřování výkonů,
 - demonstrování,
 - brainstorming,
 - assessment center,
-

Trénink pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Tréninkové programy** jsou nezbytné jak pro vývoj základních dovedností, tak i pro rozvoj schopností osobní efektivity, přičemž nové technologie ovlivňují způsob tréninku.
 - ✓ V hotelu je příkladem:
 - **trénink pracovníků recepce** (jedná se o školení na téma: komunikace s hosty, znalost produktu – služby, zvládnutí stresových situací, řešení konfliktů, trénink na kontrolu bankovek, školení ohledně rezervačních systémů, apod.),
 - **školení pro pokojské a technický úsek** (na téma komunikace s hosty, poskytování servisu, řešení konfliktů, apod.),
 - **semináře pro střední management** (manažerské dovednosti, týmová práce, komunikace, podpora prodeje, novinky a trendy v oboru, efektivní využívání času),
 - **semináře pro top management** (na téma manažerské dovednosti, profesní komunikace, vedení lidí, koučování, budování týmů, ekonomika, legislativa).
-



✓ Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity

(Koubek, 2009):

- a) přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa),
 - b) zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností,
 - c) rekvalifikační procesy,
 - d) přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v podniku, apod.,
 - e) formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.
-



- ✓ Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci MSP podceňují potřebu vzdělávání pracovníků.
 - ✓ Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků.
 - ✓ Často se lze setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti, prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.
 - ✓ **Personální práce zahrnuje péči o pracovníky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci,** které jsou upraveny legislativně i kolektivní smlouvou.
 - ✓ Jedná se o vysoce specializovanou činnost ovlivňující spokojenost pracovníků, jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav.
 - ✓ Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upraveno legislativně i kolektivní smlouvou. Komplex procesů, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo pracovníka, se označuje jako humanizace práce
-

Podnikové vzdělávání, Pracovní podmínky a sociální péče



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Důležitým faktorem pocitu spokojenosti s prací je úroveň zabezpečování sociálních potřeb pracovníků.
 - ✓ Nepatří zde jenom poskytování mzdy (ovlivňující životní úroveň), ale i mimo mzdovou motivaci poskytovanou formou poskytování sociálních požitků jako jsou příspěvky na stravování, rekreaci, zdravotní péči, důchodové připojištění, půjčky, vzdělávací programy apod.
 - ✓ Pokud by poskytování těchto výhod bylo paušálně, snižuje jejich motivační účinnost.
 - ✓ Pracovníci mají různou strukturu a prioritu sociálních potřeb, proto se dnes často zavádí tzv. „**cafeteria system**“, kdy každý zaměstnanec má k dispozici určitou výši hodnoty těchto požitků (bonus) a podle firemní nabídky si sám určuje strukturu jeho čerpání.
-





Děkuji za pozornost